



# Ulkoisen palvelukulttuurin kehittäminen

## Case: Yritys X

---

Salonen, Sarianna

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Ulkoisen palvelukulttuurin kehittäminen  
Case: Yritys X

Sarianna Salonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2014

Salonen, Sarianna

### Ulkoisen palvelukulttuurin kehittäminen: Case Yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 35

Opinnäytetyön aiheena on ulkoisen palvelukulttuurin kehittäminen. Toimeksiantajana toimi tekstiilipalvelualan yritys, Yritys X. Työn tarkoituksena on kehittää Yritys X:n ulkoista palvelukulttuuria ja selvittää palvelukulttuurin vaikutusta kilpailutekijänä. Toimeksiantaja näkee, että palvelukulttuurilla on tulevaisuudessa entistä isompi rooli yrityksissä sekä kilpailutekijänä. Siksi tälle opinnäytetyölle oli konkreettinen tarve.

Työssä lähdettiin liikkeelle perehtymällä palvelukulttuuri-käsitteeseen ja siihen mitä kaikkea se pitää sisällään. Sen jälkeen kartoitettiin yrityksen nykyinen palvelukulttuurin tila. Opinnäytetyössä käytettiin laajasti eri kirjallisuuslähteitä sekä Yritys X:n intranetiä.

Opinnäytteen tutkimuksessa käytettiin menetelminä teemahaastattelua sekä benchmarkingia. Teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2013 loka-marraskuussa. Yhteensä haastateltavia oli 16. Haastatelluista 9 työskenteli johtajatasolla ja 7 asiakasrajapinnassa. Pääteemat olivat palvelukulttuuri, palvelukulttuuri omassa työssä sekä palvelukulttuuri yrityksessä. Teemojen avulla haluttiin selvittää mikä oli lähtötilanne, miten ulkoinen palvelukulttuuri näkyy asiakasrajapinnassa sekä mitä toimenpiteitä yrityksessä on jo tehty, ja mikä sen merkitys yrityksessä on. Benchmarking-osuudessa etsittiin kolmelta muulta yritykseltä ideoita, joita voitaisiin toteuttaa myös Yritys X:n palvelukulttuurissa.

Kehitysehdotuksia lähdettiin suunnittelemaan haastatteluiden, benchmarkingin, teoreettisen viitekehyksen sekä opinnäytetyön tavoitteiden kautta. Päähavainnot olivat enemmän rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon ja johtamisen täytyy tukea tätä. Muita päähavaintoja oli palvelukulttuurin jatkuvan kehittämisen tärkeys sekä se, että innovatiivisella ja omaperäisellä palvelukulttuurilla saavutetaan kilpailuetua.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin löytämällä uusia kehitysehdotuksia Yritys X:n ulkoiselle palvelukulttuurille. Kuitenkin sen läpivieminen ja jatkuva kehittäminen tarvitsee paljon enemmän resursseja kuin yhteen opinnäytetyöhön on mahdollista käyttää. Se täytyy tehdä erillisenä projektina.

Asiasanat: palvelukulttuuri, ulkoinen palvelukulttuuri, benchmarking, kilpailutekijä

Salonen, Sarianna

**Developing an external service culture: a case study of Company X**

Year	2014	Pages	35
------	------	-------	----

The subject of this thesis is the development of an external service culture. The client company is Company X, which operates in the textile service business. The objective of the thesis is to identify ways of improving the external service culture of Company X and to clarify the effect of service culture on competitiveness. The research topic was commissioned by the client, which considers that service culture will play even bigger role in its competitiveness in future.

The starting point for the research was a study of the concept of service culture and all this entails. After that a survey was conducted of the current status of the service culture in Company X. The thesis utilizes a wide range of print sources, as well as information from Company X's intranet.

The themed interview and benchmarking were used as methods in the empirical research of the thesis. The interviews were carried out during October-November 2013, with 16 interviews in total. 9 of the interviewees worked at the executive level and 7 at the customer interface. The principal themes were service culture, the service culture in the person's own work and the service culture in the company. By examining these themes the research attempted to clarify the starting point of the case situation and how the external service culture is seen in the customer interface. In addition, it was hoped that the interviews would reveal which measures the Company X had already taken and the significance of these for the company. The benchmarking section examined ideas from three other companies that could be implemented in Company X's service culture.

Development proposals were formulated based on the data from the interviews, benchmarking, and the considerations outlined in theoretical framework and the objective of the thesis. The main findings were that more confidence should be shown in individual decision-making and that this must be supported by management. Other important findings included the importance of continuous development of the service culture model and that a competitive advantage could be secured through an innovative and original service culture.

The objective of the thesis was achieved by finding new development proposals for the external service culture of Company X. However, the implementation of these proposals and their continuous development require more resources than were available for use during this thesis project. Further development is recommended as a separate project.

Keywords: service culture, external service culture, benchmarking, competition factor

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn tarkoitus .....	6
1.2	Case yritys X .....	6
2	Palvelukulttuuri .....	8
2.1	Palvelu .....	8
2.2	Palvelun laatu.....	9
2.3	Asiakaskokemus.....	9
2.4	Palvelukulttuuri .....	10
2.5	Ulkoinen palvelukulttuuri.....	11
2.6	Palvelukulttuurin luominen.....	11
2.7	Palvelukulttuurin kehittäminen.....	12
2.8	Palvelukulttuurin johtaminen .....	13
2.9	Palvelukulttuuri kilpailutekijänä .....	14
3	Kehittämistehtävän tavoite ja toteuttaminen .....	14
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	14
3.1.1	Haastattelu .....	15
3.1.2	Benchmarking tutkimusmenetelmänä .....	15
3.1.3	Menetelmien valinta .....	16
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	16
3.2.1	Haastattelututkimus .....	16
3.2.2	Benchmarking .....	17
3.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	18
4	Tutkimustulokset .....	18
4.1	Haastattelutulokset .....	19
4.1.1	Haastateltavien kuvaus palvelukulttuurista .....	19
4.1.2	Palvelukulttuurin kehitys .....	20
4.1.3	Nykyiset haasteet .....	21
4.1.4	Yhtenäinen palvelukulttuuri ja sen vaikuttavuus omaan toimenkuvaan .....	21
4.1.5	Palvelukulttuuri kilpailutekijänä .....	22
4.1.6	Ulkoinen palvelukulttuuri tulevaisuudessa .....	22
4.1.7	Hyvä palvelu .....	23
4.2	Benchmarking-tulokset .....	23
4.3	Luotettavuuden arviointi .....	25
5	Johtopäätökset .....	25
6	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet .....	27
	Lähteet .....	30
	Liitteet .....	33

## 1 Johdanto

Yritysten on jatkuvasti kehitettävä palvelukulttuuria. Palvelukulttuuri on tärkeä asia yrityksille, ja sen tärkeys kasvaa jatkuvasti. Sillä voidaan erottua kilpailijoista, kun hintakilpailu on jo kireää. Jos yrityksellä ei ole hyvää sisäistä palvelukulttuuria, ei ole myöskään hyvää ulkoista palvelukulttuuria. Tämä heijastuu välittömästi ulospäin asiakkaille kaikessa yrityksen ja sen henkilökunnan toiminnassa. Jos asiakkaat huomaavat, että yrityksen palvelukulttuuri ei toimi, saattavat asiakkaat hankkia samat palvelut kilpailijalta. Palvelukulttuuria tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti erilaisilla toimenpiteillä. Erityisen tärkeää on, että yrityksen johto ymmärtää palvelukulttuurin tärkeyden, asenteet ja toimintatavat, jotta se saa työntekijät noudattamaan yrityksen linjaamaa palvelukulttuuria.

Palvelukulttuurin tärkeimmät asiat ovat asiakaskokemuksien luominen ja asiakkaiden tyytyväisyys sekä henkilökunnan palvelualttius. Yrityksessä työskentelevien pitää omaksua ja sitoutua noudattamaan yrityksen arvoja, päämääriä sekä haluta toimia yrityksen ja asiakkaiden hyväksi. Johdon ja esimiesten tulee rohkaista henkilökuntaa toimimaan näin päivittäisessä työssä.

### 1.1 Työn tarkoitus

Tämän työn tarkoituksena on tutustua palvelukulttuuriin, siihen mitä palvelukulttuuri-käsite tarkoittaa sekä mitä merkitystä sillä on palveluyritykselle. Tässä työssä tarkastellaan lähemmin mitä ulkoinen palvelukulttuuri on, ja mitä hyötyjä siitä on yritykselle ja henkilöstölle. Tämän lisäksi selvitetään palvelukulttuurin merkitystä kilpailutekijänä, ja miten sen avulla voidaan erottautua kilpailijoista.

Työhön kuuluu tutkimus, jonka avulla selvitetään miten Yritys X voi kehittää palvelukulttuuriaan. Tutkimusosiossa perehdytään myös toisten yritysten palvelukulttuuriin ja pyritään löytämään sieltä kehitysideoita Yritys X:lle. Tarkoituksena on siis löytää Yritys X:n ulkoiseen palvelukulttuuriin kehitysideoita. Sellaisia ideoita, joiden avulla luodaan yritykselle kilpailuetua ja parempia asiakaskokemuksia.

### 1.2 Case yritys X

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii Yritys X. Yritys X on palvelualan yritys, joka tuottaa toisille yrityksille tekstiilialanpalveluita.

Yritys X on pitkän historian omaava yritys. Yritys on jatkuvasti kehittänyt toimintaansa ja kehittää sitä edelleenkin ollen oman alansa edelläkävijä. Yritys X on monien vuosien kokemuk-

sella kasvattanut toimintaansa Suomen ulkopuolelle, työllistäen useita tuhansia maailmanlaajuisesti. Yritys laajentaa jatkuvasti toimintaansa kansainvälisesti.

Yritys X:n toiminta on vakaalla pohjalla. Omavaraisuusaste on viime vuosina ollut lähellä 80 %. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuodesta 2009 asti. Toimintaa ohjaavat yrityksen määrittämät arvot sekä vastuullisuus ja eettisyys. (Yritys X:n intranet.)

Swot nelikenttäanalyysi on tehty Yritys X:n nykytilasta. Swot-analyysin avulla voidaan tunnistaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet-kentässä määritellään asiat, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet-kentässä taas on asioita, jotka estävät yritystä menestymästä. Mahdollisuudet ovat keinoja joita käyttämällä yritys menestyy entistä paremmin. Uhat voivat toteutuessaan vaarantaa yrityksen menestyksen ja joskus myös olemassa olon. (Oamk.)

Swot-analyysissä, Kuvio 1, on käytetty omaa havainnointia, yrityksen intranetiä sekä vuosikertomusta pohjana tehdylle kuviolle. Tämä analyysi pohjautuu tekijän omaan tulkintaan yrityksen vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista sekä uhista. Tämän swotin kautta on pyritty tutustumaan yritykseen ja saatu yleiskuva yrityksen kulttuurista. Toimeksiantajan toiveena oli lähteä työssä liikkeelle swot-analyysin kautta.

<p><b><u>VAHVUUDET</u></b>  <b>Talous:</b> Vakavaraisuus  <b>Asiakas:</b> Monipuolinen asiakaskunta, pitkät asiakassuhteet  <b>Prosessit:</b> Tuotantoprosessi on hallussa ja kannattava  <b>Henkilöstö ja osaaminen:</b> Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö</p>	<p><b><u>MAHDOLLISUUDET</u></b>  <b>Talous:</b> Kansainvälinen kasvu  <b>Asiakas:</b> Hyvä yrityskuva luotettavana yhteistyökumppanina ja asiakasta palvelee hyvin -&gt; suositellaan eteenpäin  <b>Prosessit:</b> Toimivat prosessit joita voidaan kehittää ja uudistaa  <b>Henkilöstö ja osaaminen:</b> Sitouttaa työntekijöitä -&gt; tarjota koulutusta ja hyvä sekä innovatiivinen työyhteisö</p>
<p><b><u>HEIKKOUEDET</u></b>  <b>Talous:</b> -  <b>Asiakas:</b> Yhteydenpito asiakkaisiin -&gt; usein asiakas on itse ensin yhteydessä esim. reklamoidessaan  <b>Prosessit:</b> Konseptit vastaavat hitaasti asiakkaan muuttuviin tarpeisiin  <b>Henkilöstö ja osaaminen:</b> Tiedonkulku, johtaa turhaan työhön ja virheisiin</p>	<p><b><u>UHAT</u></b>  <b>Talous:</b> Heikentyvä taloudellinen tilanne  <b>Asiakas:</b> Tärkeiden asiakkaiden menettäminen  <b>Prosessit:</b> Tuotanto ei pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, liian pitkät toimitusajat  <b>Henkilöstö ja osaaminen:</b> Työilmapiiriin heikentyminen, voi johtua esim. kun tapahtuu muutoksi -&gt; muutosvastarinta tai yt-neuvottelut -&gt; aiheuttaa epävarmuutta</p>

Kuvio 1: Swot nelikenttäanalyysi yrityksen nykytilasta

Palvelukulttuurin kehittäminen Yritys X:n sisällä on aloitettu jo vuosikymmeniä sitten. Palvelukulttuuri on osa yritys X:n yrityskulttuuria. Yritys X on kirjannut kolme palvelukulttuurin tavoitetta: asiakkaan on helppo luottaa yritykseen, jokainen asiakaskohtaaminen on positiivinen sekä asiakassuhteen jatkuva kehittäminen asiakkaiden tarpeista lähtien.

## 2 Palvelukulttuuri

Seuraavassa käsitellään miten kirjallisuudessa määritellään palvelukulttuuri, ja mitkä ovat oleellisia termejä tämän opinnäytetyön kannalta. Palvelu, palvelun laatu ja asiakaskokemus liittyvät vahvasti palvelukulttuuriin. Hyvän palvelukulttuurin avulla pyritään myös parantamaan näitä tekijöitä.

### 2.1 Palvelu

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, mielihyvinä, kokemuksena, ajan tai materian säästönä (Rissanen 2005, 18).

Grönroos (2000, 52) taas määrittelee palvelun seuraavasti: Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakaspalveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelua ei voida tehdä varastoon, sitä tuotetaan ja kulutetaan yhtäaikaista (Lahtinen & Isoviita 2000, 52).

Palveluliiketoiminnassa ihmiset ovat tärkeässä asemassa. Henkilöstön määrä, laatu sekä käyttäytyminen vaikuttavat palvelun onnistumiseen. Sekä yrityksen palveluhenkilöstö että yrityksen asiakkaat vaikuttavat mielikuvaan, joka syntyy palvelusta. Usein asiakkaat osallistuvatkin palvelun toteutumiseen ja vaikuttavat muiden asiakkaiden valintoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

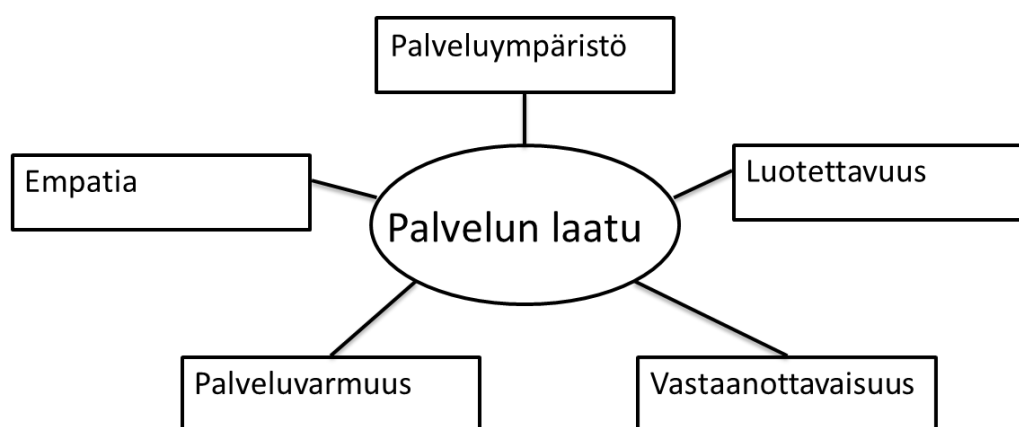
Liiketoiminta saa uudistumismahdollisuuksia palveluista siten, että asiakassuhteen vuorovaikutuksen laatu paranee ja yritys voi tavoitella uutta asemaa markkinoilla. Yritykselle avautuu samalla muita kuin kustannusperusteisia tapoja kilpailla ja erottua kilpailijoista sekä tuotteista että palveluista muodostettavilla asiakaslähtöisillä ratkaisuilla. (VTT 2012, 6.)



## 2.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. (Grönroos 2010, 100.)

Usein asiakas kokee palvelun laadun jo odotuksissaan ja lopulta palveluprosessin jälkeen siinä, miten odotukset täytetään. Palvelun laatu on myös luottamukseen liittyvä asia. (Valvio 2010, 55.)



Kuvio 2: Palvelun laadun osatekijät (Antila & Takkinen 2003, 22.)

Palvelun laatu koostuu Kuvion 2 mukaisista osatekijöistä. Asiakkaat muodostavat niistä usein mielessään kokonaisuuden, jonka osiin huomiota kiinnittämällä he muodostavat oman mielipiteensä palvelun laadusta. Jo yhden osatekijän jäädessä ala-arvoiseksi, palvelu voidaan kokea epäonnistuneeksi. (Antila & Takkinen 2003, 22.)

## 2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisien, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen ydinasia on, että asiakkaat ovat aidosti yrityksen toiminnan keskiössä ja heille luodaan merkityksellisiä kokemuksia. Näin kasvatetaan samalla liikevaihtoa. (Löytänä & Korteso 2011, 9-11.)

Kokemusten luominen asiakkaalle edellyttää, että yritys asettaa ensin asiakkaan oman toimintansa keskiöön ja järjestää omat toiminnot asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia sekä arvoa asiakkaalle. Erottautuminen pelkällä palvelulla on vaikeaa tänä päivänä, hinnan merkitys erottavana tekijänä on alkanut korostua. Yritys voi muuttaa toimintansa uniikille tasolle luodessaan kokemuksia. Toiminnan ollessa uniikkia, hintakilpailu ei uhkaa. Kilpailijoilla ei ole tarjota vastaavaa, jolloin asiakas ei voi tehdä hintavertailua. (Löytänä & Kortesus 2011, 17-19.)

Edistyneisimmät yritykset ovat ymmärtäneet sen, että asiakaskokemus syntyy koko yrityksen toiminnan tuloksena. Nämä yritykset ovat kehittäneet prosessinsa ja viestintäratkaisunsa asiakkaiden näkökulmasta, ei organisaation. Jos asiakkaalla on ongelma ja on siksi yhteydessä asiakaspalveluun, on syntynyt vahinko. Yrityksen pitäisi olla, ennen kuin asiakas itse huomaa ongelman, yhteydessä asiakkaaseen. (Flyckt 2013.)

## 2.4 Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuri kuvaa sitä, kuinka hyvin nykyinen organisaatiokulttuuri vastaa asiakkaiden tarpeisiin läpi organisaation. Palvelukulttuuria on kaikki se vakiintunut toiminta, jonka avulla tuotamme asiakkaillemme heidän odotuksia vastaavaa tai ylittävää, laadukasta ja tarkoituksen mukaista lisäarvoa. (Enklund 2012.)

Lahtinen ja Isoviita (2000, 55) määrittävät palvelukulttuurin olevan palveluyhteisön ilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus siitä, mikä on yhteisössä sallittua, kiellettyä ja toivottua. Parhaimmillaan palvelukulttuuri on silloin, kun jokainen tietää kuinka asiakkaita palvellaan eri tilanteissa eli mikä on yhteisön kanta kuhunkin asiaan. (Lahtinen & Isoviita 2000, 55.)

Jokaisella yrityksellä on oma kulttuuri. Kulttuuri muodostuu itsestään ajan myötä tai se voidaan luoda erilaisin keinoin. Tämä kulttuuri ohjaa yrityksen työntekijöiden käytöstä ja sitoo ihmiset yritykseen ja yrityksen arvoihin. Arvot ovat asioita, joita yrityksessä arvostetaan ja pidetään tärkeinä. Usein yrityksen arvot ovat ihanteita ja arvostuksia, kuten asiakasläheisyys, luotettavuus, hyvä taloudellinen tulos ja paras laatu. (Ström 2010, 9.)

Grönroosin (2009, 481) mukaan palveluorganisaatiossa tarvitaan vahvaa ja vakiintunutta kulttuuria, joka edistää hyvän palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostusta. Selkeä palvelukeskeinen kulttuuri kertoo työntekijöille kuinka suhtautua uusiin, ennakoimattomiin ja hankaliin tilanteisiin. Se ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä. Grönroos väittää myös, että jos työntekijät kokevat ilmapiirin palvelukeskeiseksi, todennäköisesti tällöin asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi. (Grönroos 2009, 481.)

Tässä opinnäytetyössä palvelukulttuuri nähdään tarkoittavan yrityksen ilmapiiriä, jolla on tarkoitus vaikuttaa henkilöstön asenteisiin hyvää palvelua kohtaan.

## 2.5 Ulkoinen palvelukulttuuri

Ulkoisesta palvelukulttuurista ei ole löytynyt juuri mitään teoreettista tietoa. Tässä työssä käytetyt lähteet erottelevat ulkoisen ja sisäisen palvelukulttuurin, mutta niissä keskitytään lähinnä sisäiseen palvelukulttuuriin, hieman ulkoista sivuten. Tässä opinnäytetyössä käsitellään ulkoista palvelukulttuuria seuraavalla tavalla, joka perustuu tekijän omaan tulkintaan siitä mitä ulkoinen palvelukulttuuri on.

Palvelukulttuuri pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen palvelukulttuurin. Ilman että yrityksellä on sisäinen palvelukulttuuri, ei voi olla ulkoista palvelukulttuuria. Yrityksen sisäinen palvelukulttuuri heijastuu suoraan ulkoiseen palvelukulttuuriin. Kun yrityksen sisällä valitsee hyvä palveluhenkinen kulttuuri, kokee myös ulkoiset asiakkaat varmemmin palvelun hyväksi.

Ulkoiseen palvelukulttuuriin kuuluu ulkoisen asiakkaan palvelu. Ulkoisen asiakkaan palveluun liittyy olennaisesti asiakaspalvelu. Asiakaspalveluun kuuluu kaikki käytöksestä, olemuksesta asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. Kaikkien yrityksessä olevien henkilöiden tulisi tarjota asiakkaalle samanlaista palvelua ja tiedostaa että ollaan luomassa asiakaskokemuksia. Ulkoiseen palvelukulttuuriin liittyy myös kaikki yrityksen tarjoamat palvelut.

## 2.6 Palvelukulttuurin luominen

Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä arvoina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan (Grönroos 2000, 286). Palvelukulttuuri on yrityksen sisällä oleva kulttuuri. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus siitä, mikä yrityksessä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Se määrittää myös säännöt ja tavat, joita yrityksessä pitää noudattaa. Uusi työntekijä hyväksyy sanattomalla sopimuksella yrityksen säännöt ja tavat tullessaan työskentelemään yritykseen. (Lahtinen & Isoviita 2000, 55.)

Palvelukulttuuri vastaa yrityksen ilmapiiriä ja se heijastuu ulospäin työntekijöiden kaikessa toiminnassa (Ström 2010, 10). Ilmapiiri syntyy työntekijöiden välisistä suhteista ja heille annettujen tavoitteiden sekä päivittäisten rutiinien tuloksena. Palveluyritysten tulee johtaa sisäistä ilmapiiriä niin, että työntekijät ymmärtävät palvelun tärkeyden ja omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. Palveluhenkinen ilmapiiri toteutuu kun työntekijät kokevat, että yrityksen rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja palkitsemisjärjestelmissä koroste-

taan hyvän palvelun tärkeyttä. Tämä antaa myös palvelulle myönteiset asenteet työntekijöiden keskuudessa. (Grönroos 2010, 478-479.)

Ekonomilehti toteaa, että yritysjohtoa on alkanut entistä enemmän kiinnostaa organisaatioiden sisäisen ilmapiirin johtaminen. Kun yrityksessä on positiivinen ilmapiiri, työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita. Tutkimusten mukaan myönteinen ilmapiiri selittää jopa 20-30 prosenttia yritysten liikevaihdosta. (Ekonomi 2013.)

Yrityksen luodessa palvelukulttuuria sisäisen markkinoinnin keinoin, on sen tavoitteena saada koko henkilöstö, johtajista työntekijöihin, hyväksymään yrityksen toiminta-ajatus ja strategiat, saada yrityksen päälliköt noudattamaan palveluhenkistä johtamistyyliä sekä opettaa kaikille työntekijöille palveluhenkistä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (Grönroos 2000, 286-287). Johdon tulee antaa työntekijöille riittävästi itsenäistä päätösvaltaa ja vapautta toimia, jotta asiakaspalvelu voitaisiin suorittaa asiakkaan yksilöllisten toiveiden ja odotusten mukaisesti miellyttävästi, joustavasti ja nopeasti (Ström 2010, 10).

Kun palvelukulttuuri on onnistuttu luomaan yrityksessä, voidaan sitä kutsua palvelukeskeiseksi. Palvelukeskeisyys tarkoittaa niitä arvoja ja asenteita, joita yrityksessä arvostetaan sekä noudatetaan niin, että se näkyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Palvelukeskeisyys parantaa yrityksen sisäistä ilmapiiriä ja tätä kautta yrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun hyväksi. Tämä taas lujittaa vanhoja asiakassuhteita ja mahdollisesti luo uusia asiakassuhteita. Palvelukeskeisessä yrityksessä palvelun tulee olla kaikkien yrityksen toimien olemassaolon syy. Palvelukeskeiset arvot tulee ottaa huomioon yrityksen strategisessa ja operatiivisessa toiminnassa ja ajattelussa. (Ström 2010, 11.)

Palvelukulttuurin kehityksen on alettava ylimmästä johdosta. Johdon tulee ymmärtää palvelukulttuurin merkitys, jotta se voisi menestyä. Johdon tehtävä on jalkauttaa ja saada keski-johto ymmärtämään palvelukulttuurin merkitys, jotta he voivat viedä sen työntekijätasolle. (Grönroos 2000, 289.)

## 2.7 Palvelukulttuurin kehittäminen

Kun palvelukulttuuri on luotu, sitä täytyy ylläpitää. Jos palvelukulttuuria ei ylläpidetä, vaarana on että kiinnostus palvelua kohtaan katoaa. Myös kiinnostus sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemista kohtaan alkaa kadota. (Grönroos 2000, 315.) Ylläpitämisen kannalta on tärkeää varmistaa, että yrityksessä olevat johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Lisäksi täytyy varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvasti tarvitsemaansa tietoa ja palautetta. (Grönroos 2000, 287.)

Palvelukulttuurin kehittämistä voi edistää ympäristön paineet, kuten kilpailun kiristyminen tai asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuminen. Lisäksi uudet organisaatiostrategiat ja rakenteelliset järjestelyt ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelukulttuurin kehittämiseen. Kun muutetaan vanhaa kulttuuria, on hyvä säilyttää jotain vanhasta ja rakentaa uutta kulttuuria sen varaan. (Grönroos 2010, 493.)

## 2.8 Palvelukulttuurin johtaminen

Hyvän palvelun johtamista edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella. Palvelukeskeinen johtajuus pitää sisällään esimiesten ja työnjohtajien asenteet omaa asemaansa ja alaisiaan kohtaan. Kannustus ja virikkeiden anto kuuluu johdon tehtäviin, lisäksi johdon pitää mukauttaa toimintansa henkilökunnan mukaan. Palvelukulttuurille ominaiset arvot eivät leviä läpi organisaation eivätkä pysy voimassa ilman, että kaikki esimiehet ja työnjohtajat antavat neuvoja ja tukea. Johtamiselle on ratkaisevan tärkeä vaikutus, kun yritys haluaa viedä läpi organisaation palvelukeskeisiä arvoja ja saada ne osaksi arkipäivää. (Grönroos 2010, 489.)

Johdon tehtävänä on johtaa työntekijöiden asenteita ja saada heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Lisäksi johdon tulee antaa esimiehille, asiakaspalvelijoille ja tukihenkilöille heidän tarvitsemaa tietoa, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään sekä tarjoamaan palveluita sisäisille että ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2010, 449.) Johdon tulee antaa tukea joka on henkistä, materiaalista ja oikea-aikaista (Lahtinen & Isoviita 2000, 55). Edgar Schein on esittänyt, että johtajan ainoa tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Lisäksi johtajan tulee tarjota organisaation jäsenille viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärrettäviksi. (Mattiila 2007, 35.)

Timo Valvio (2010, 34) esittää että palveluorganisaatioissa johdon on nähtävä muutoksen koskevan koko yrityksen hierarkiaa, eikä ainoastaan suorittavaa työtä tekeviä ihmisiä. Johdon on myös ymmärrettävä ajan vaatimukset ja tehtävä päätöksiä sen mukaisesti. Palvelukulttuurin on oltava kunnossa organisaation sisällä, jotta se näkyisi myös ulospäin asiakkaille. (Valvio 2010, 34.)

Isoissa yrityksissä johdolla ei ole mahdollisuutta valvoa suoraan palvelun toimitusta ja totuuden hetkiä. Johdon on luotava epäsuora valvonta ja pidettävä sitä yllä. Yhtenä keinona epäsuoraan valvontaan voi olla sellaisen ilmapiirin luonti, jossa työntekijät kokevat palvelun päällimmäiseksi ajatteluaan ja käyttäytymistään ohjaavaksi arvoksi. (Grönroos 2010, 453.)

## 2.9 Palvelukulttuuri kilpailutekijänä

Palvelukulttuurista kilpailutekijänä ei löydy vielä paljon tietoa. Mahdollisesti tulevaisuudessa, kun sen vaikutus ja mahdollisuudet on ymmärretty, alkaa tietoa tulla enemmän.

Palvelukulttuuria on tärkeä tutkia ja ymmärtää, koska se on yksi mahdollinen kilpailuedun lähde. Yrityskulttuurin hallinta on ratkaisevan tärkeää palvelukilpailussa toimiville palveluyrityksille. (Grönroos 2009, 479.)

Human@Work-yhteisö kirjoitti Facebookissa 11.11.2013, että tulevaisuudessa ihmisten innostamiseen ja onnellisuuteen perustuva yrityskulttuuri on ainoa kestävä kilpailutekijä. Yrityskulttuuria ei voi kopioida, toisin kun tuotteita ja palveluita voi kopioida. (Human at work 2013.)

Tänä päivänä kilpailu on kovaa bisneksestä riippuen, jopa globaaleilla markkinoilla. Aidon arvomaailman ja massasta poikkeavan yrityskulttuurin omaaminen on yritykselle aito kilpailutekijä. Kuitenkaan harva yritys on vielä tätä ymmärtänyt, ja niissä luotetaan edelleen vanhoihin työkaluihin, joilla liiketoimintaa on johdettu iät ja ajat. (Karinconsulting 2013.)

## 3 Kehittämistehtävän tavoite ja toteuttaminen

Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää Yritys X:n ulkoista palvelukulttuuria sekä selvittää mitä etua hyvä palvelukulttuuri antaa kilpailutekijänä.

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen) menetelmiin. Tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä on lomakekysely, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa suurelta vastaajajoukolta. Kvantitatiivinen menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan testata pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2009,93.)

Laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä tyypillisesti ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisia menetelmiä on tieteellisessä tutkimuksessa käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä, tutkittavia on vähemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa olisi, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. (Ojasalo ym. 2009,94.)

### 3.1.1 Haastattelu

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla sekä vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilön vastauksia, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Erilaisia haastattelumenetelmiä on strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto on täysin ennalta määrätty. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Ojasalo ym. (2009, 97) ovat todenneet että, avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti sekä tasapuolisesti.

Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymyksien mukaisesti. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä sekä miten merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei voi kysellä mitä tahansa. Siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

### 3.1.2 Benchmarking tutkimusmenetelmänä

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa yleensä tutkitaan menestyviä organisaatioita ja pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä sekä ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja. (Ojasalo ym. 2009, 163.) Benchmarkingin perusideana on oppia toisilta yrityksiltä ja kyseenalaistaa omaa toimintaa. Benchmarkingin avulla opitaan tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan kehittämistavoitteita sekä ideoita. (Suomisanakirja.)

Ojasalo ym. (2009, 164) toteavat, että oman yrityksen toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemaa monella tavalla. Esimerkkinä mainitaan: oman toi-

minnan taso muihin verrattuna selkiytyy, toisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä ja lisäksi tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yleensä kiihdyttää oman yrityksen kehittämis-halukkuutta. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

### 3.1.3 Menetelmien valinta

Tähän opinnäytetyöhön on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin koska haastattelukysymykset ovat ennalta laadittuja, mutta niitä voidaan jättää pois tai lisätä riippuen haastattelun kulusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksen muotoa voi muuttaa riippuen haastattelusta. Kysymykset eivät ole niin sidottuja kuin strukturoidussa haastattelussa, tämä antaa vapautta tehdä jokaisesta haastattelusta yksilöllinen ja korostaa yksilön näkemyksiä.

Teemoiksi näihin haastatteluihin asiakasrajapinnan kysymyksiin oli valittu palvelukulttuuri ja palvelukulttuuri omassa työssä. Palvelukulttuuri-teemassa haluttiin selvittää vastaajan käsitystä palvelukulttuurista. Toisessa teemassa haluttiin selvittää, miten yrityksen olemassa oleva palvelukulttuuri näkyy henkilön omassa päivittäisessä työssä. Johtajille valittiin myös ensimmäiseksi teemaksi palvelukulttuuri, jolla haluttiin myös selvittää johtajien käsitystä palvelukulttuurista. Toiseksi teemaksi oli valittu palvelukulttuuri yrityksessä. Tämän teeman avulla haluttiin selvittää, minkälaisia toimenpiteitä palvelukulttuurin eteen on jo yrityksessä tehty. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisena palvelukulttuuri haluttaisiin tulevaisuudessa olevan.

Benchmarking valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin selvittää miten muissa yrityksissä huomioidaan palvelukulttuuri, ja miten sitä kehitetään. Toisissa yrityksissä on voitu havaita hyväksi todettuja keinoja kehittää palvelukulttuuria, joten on hyvä tutkia onko mahdollista siirtää näitä keinoja Yritys X:lle.

## 3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi, miten haastattelututkimus tehtiin ja miten siitä saatu aineisto analysoitiin. Haastattelututkimuksen lisäksi selvitetään miten benchmarking-tutkimus tehtiin. Näiden lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta yleisesti.

### 3.2.1 Haastattelututkimus

Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina suljetussa tilassa, Yritys X:n neuvottelu-huoneissa. Haastatteluihin ei tullut keskeytyksiä eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki. Haastatteluihin varattiin 30 minuuttia aikaa, mutta ne kestivät 15 mi-



nuutista 45 minuuttiin. Kaikilla vastaajilla ei ollut aikaa jäädä pohtimaan tarkempia vastauksia omien työkiireidensä takia. Johtajille ja asiakasrajapinnassa työskenteleville esitettiin muutama eri kysymys.

Laadullisen opinnäytetyön tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Tällaisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta kerätään tietoa, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä. Tässä mielessä työhön valittujen henkilöiden ei pidä olla satunnaisia vaan harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.)

Tutkimukseen valittiin 16 henkilöä osallistuvaksi. Henkilöistä 9 oli johtajia. He ovat olleet mukana kehittämässä yrityksen palvelukulttuuria, ja heillä on kokemusta sekä tietoa palvelukulttuurista. Loput 7 henkilöä on Helsingin yksikön asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä asiakaspalvelusta ja myynnistä. Heidät valittiin haastatteluun sen perusteella, että he ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden ja ulkoisen palvelukulttuurin kanssa. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt valittiin harkiten ja tarkoituksen mukaisesti.

Haastatteluiden suorittamisen jälkeen haastattelut litteroitiin auki sanatarkasti ja yksitellen. Kun haastattelut oli litteroitu auki, alettiin niistä etsiä tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Tämän jälkeen vain olennaiset osat koottiin yhdelle paperille. Vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Vastauksia tarkasteltiin teemoittain sekä johtajien ja asiakasrajapinnan vastauksia yhdessä ja erikseen.

### 3.2.2 Benchmarking

Benchmarkingin avulla on haettu toisista yrityksistä menetelmiä ja ratkaisuja, joita voidaan soveltaa Yritys X:lle. Tarkoituksena ei ole suoraan kopioida toisten yritysten ideoita, vaan soveltaa niitä oman yrityksen tarpeisiin. Benchmarkingiin etsittiin sopivia yrityksiä netistä, kirjallisuudesta sekä muutamasta alan lehdestä. Benchmarking on tehty niin, että listalle kerättiin ensin hyviä yrityksiä ja niiden ratkaisuja kehittää palvelukulttuuria. Hyviä yrityksiä olivat sellaiset yritykset, joilla oli innovatiivisia ratkaisuja kehittää omaa palvelukulttuuriaan, tai erottautuivat edukseen palvelukulttuurillaan. Listalta valittiin kolmen eri yrityksen ratkaisut, jotka koettiin sopivimmaksi ja mielenkiintoisimmiksi. Nämä ratkaisut koettiin sellaisiksi, että niitä voisi hyödyntää Yritys X:n kehitysehdotuksissa.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti yleensä tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan kuinka luotettava tutkimus on. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). Luotettavuus koostuu näistä tekijöistä. (Kananen 2012, 161.)

Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, saadaanko todellisuudesta tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa. Kun reliabiliteetti on kunnossa, mittauksen tulos voi vaihdella koska asiassa jota halutaan mitata, on todellisia eroja. Nämä todelliset erot voivat johtua tutkimuskohteessa tapahtuneista muutoksista, mittaustilanteeseen tai mittausvälineeseen liittyvistä seikoista kuten mittausvirheestä, mittarin epäselvyydestä tai puutteellisuudesta. (Ström 2010, 36-37.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se tarkoittaa myös mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit eivätkä menetelmät vasta aina sitä todellisuutta, jota kuvitellaan tutkittavan. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkimusentekijä on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevinä. Tällöin mittari aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tekijän tarkka selostus siitä miten tutkimus on toteutettu. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen tavat ja olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoissa, joissa tutkimusaineistot on kerätty. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

## 4 Tutkimustulokset

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi toteutettu tutkimus, sen tekeminen, analysointi ja tulokset. Tutkimukseen sisältyy sekä haastattelututkimus että benchmarking-osuus. Benchmarking-osuudessa yritetään löytää toisilta yrityksiltä kehittämisideoita yritys X:lle.

#### 4.1 Haastattelutulokset

Asiakasrajapinnalle kysymykset oli tehty vastattaviksi heidän oman työnkuvan perusteella. Johtajille kysymykset oli tehty laaja-alaisemmin, koko yrityksen näkökulman kautta, tietysti haastateltavan oma työtehtävä antoi erilaisen näkemyksen kuin toisen eri tehtävässä toimivan henkilön.

Kaikille esitettiin aluksi lämmittelykysymyksiä työhistoriasta ja omasta tämän hetkisestä toimenkuvasta. Yhteisiä kysymyksiä johtajille ja asiakasrajapinnassa työskenteleville oli, miten he käsittävät palvelukulttuurin ja mitä ulkoiseen palvelukulttuuriin sisältyy. Kaikilta kysyttiin myös nykyisen palvelukulttuurin ja etenkin ulkoisen palvelukulttuurin haasteista. Palvelukulttuurin vaikuttavuutta kilpailutekijänä kysyttiin myös kaikilta. Viimeisenä yhteisenä kysymyksenä kaikilta kysyttiin millaista heidän omasta mielestään on hyvä palvelu. Haastattelulomakkeet löytyvät tämän työn lopusta, liitteistä 1 ja 2.

Johtajilta kysyttiin erikseen millaisena he näkevät yrityksen ulkoisen palvelukulttuurin vuonna 2020 sekä miten he näkevät ulkoisen palvelukulttuurin vaikuttavat Yritys X:n brändiin.

Asiakasrajapinnalta kysyttiin palvelukulttuurin vaikuttavuutta omaan toimenkuvaan ja miten se tukee sitä. Lisäksi kysyttiin onko talon sisällä yhtenäinen ulkoinen palvelukulttuuri ja toimivatko kaikki yhtenevällä tavalla. Asiakasrajapinnalta kysyttiin myös miten ulkoista palvelukulttuuria tuodaan esille. Tuodaanko sitä esille johdon ja esimiesten kautta, vai ei ollenkaan.

##### 4.1.1 Haastateltavien kuvaus palvelukulttuurista

Asiakasrajapinnan vastauksissa kaikki ymmärsivät mitä palvelukulttuuri on, ja osasivat tuoda omat ajatuksensa siitä esille. Toiset ymmärsivät palvelukulttuurin enemmän sisäisenä asiana, kun taas toiset pitivät ulkoista asiakasta keskiössä.

Kun haastattelut on koottu yhteen, saadaan niistä johdettua seuraavanlainen päätelmä: palvelukulttuuri tarkoittaa sitä miten asiakasta palvellaan. Sisäisesti autetaan toisia ja tehdään tiimityötä. ”Mitä parhaimmin tuemme ja palvelemme toisiamme, vaikuttaa juurikin siihen miten asiakas kokee meidät.” Ilman, että sisäisesti palvelukulttuuri ja halu palvella ovat kunnossa, ei voi olla ulkoista palvelukulttuuria, ainakaan hyvää sellaista. Ulkoiseen palvelukulttuuriin nähtiin liittyvän myös kaikki yrityksen järjestelmät. Myös se miten asiakas kokee palvelun, liittyy ulkoiseen palvelukulttuuriin. Henkilön olemus pukeutumisesta, käytöksestä, aikataulujen noudattamiseen nähtiin vaikuttavan ulkoiseen palvelukulttuuriin. Yksi vastaajista sanoikin että tavallaan koko yrityksen imago kuuluu siihen.

Johtajien haastatteluissa ilmeni eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Siellä nähtiin tarjottavien palveluiden kehittäminen, laatu, asiakastarpeet ja sidosryhmien tukeminen liittyvän palvelukulttuuriin. Suurin osa vastaajista nosti esille asiakkaan kuuntelun ja asiakastarpeiden tunnistamisen tärkeyden etukäteen. Monet vastaajista myös sanoivat, että kaikkien täytyy tiedostaa se, että olemme tuottamassa asiakaskokemuksia.

Palvelukulttuuri nähtiin myös asennekysymyksenä, kaikilla pitää olla oikea asenne ja yhteinen ymmärrys, jotta voidaan palvella asiakasta hyvin. ”Jotta sisäinen ja ulkoinen palvelukulttuuri voisi olla hyvä, pitää olla yhteinen näkemys ja ymmärrys, silloin johtaminen ja toimiminen ovat helpompaa.” Yhteinen tekeminen yhteisen edun eteen ja yhteen hiileen puhaltaminen parantaa sisäistä palvelukulttuuria ja sitä kautta myös ulkoista palvelukulttuuria.

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että molemmista haastatteluista nousi esiin asiakkaan arvostaminen ja yhteisen tekemisen tärkeys. Mikä tärkeintä, ymmärrettiin, että hyvällä sisäisellä palvelukulttuurilla voidaan luoda myös hyvää ulkoista palvelukulttuuria.

#### 4.1.2 Palvelukulttuurin kehitys

Yritys X on kehittänyt systemaattisesti ja pitkäjänteisesti vuosien ajan palvelukulttuuriaan. Yrityksen johdossa on ymmärretty palvelukulttuurin tärkeys ja sen kehittäminen on yrityksen ydinasioita.

Vanhimpia palvelukulttuuriin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä yrityksessä on mittaaminen. Mitattavia asioita on asiakaspysyvyys ja - tyytyväisyys. Lisäksi on rakennettu laatumittaristo, jossa mitattavat asiat ovat vaihdelleet vuosittain. Näistä on haluttu tunnistaa kehittämiskohteita.

Yritys X ei pyri kehittämään omaa palvelukulttuuriaan pitämällä henkilöstölle yksipuolisia kalvosulkeisia, vaan viime vuosina on ollut innovatiivisia keinoja kehittää palvelukulttuuria. Yrityksen sisällä on järjestetty workshopeja, joissa on pohdittu palvelukulttuurin määritelmiä ja kuvausta. Osallistujia on ollut ympäri organisaation. Niistä on muodostunut ohjeistus ja kuvaus yrityksen palvelukulttuurista, joka on liitetty yrityksen laatujärjestelmään.

Melkein jokainen haastatelluista vastasi, että yksi parhaimmista palvelukulttuurin kehitysmenetelmistä on ollut peli. Yritys on lanseerannut itselleen palvelukulttuuripelin. Yksi haastateltava vastasi parasta pelissä olevan se, että se avaa silmiä, kun joutuu asettumaan toisen asemaan ja miettimään miltä kantilta asiaa pitäisi ryhtyä ratkaisemaan. Pelissä on aitoja caseja, jotka liittyvät asiakkaan palvelemiseen. Asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä kysyttiin mielipidettä koskien tätä peliä. Kaikille peliä pelanneille oli jäänyt positiivinen kuva siitä,

mutta se kantaako peli hedelmää pidemmälle jäi arveluttamaan. ”En tiedä tuliko siitä loppupeleissä varsinaista hyötyä, mutta se oli ihan hauskaa ja avasi silmiä varmasti joka puolella.” Pelin nähtiin avanneen näkökulmia mutta ei oltu varmoja oliko siitä varsinaista hyötyä. Hyväksi asiaksi koettiin, että opittiin tuntemaan ihmisiä muualtakin organisaatioista kuin pelkästään omasta yksiköstä. Sen koettiin helpottavan kommunikointia ja kasvattavan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Muutama johtajista näki, että enemmän pitäisi kehittää ihmisten asennepuolta ja korostaa jokaisen työntekijän työn tärkeyttä ja luoda merkitystä sille.

#### 4.1.3 Nykyiset haasteet

Johtajat sekä asiakasrajapinnan henkilöt näkivät suurimmaksi haasteeksi ihmisten asenteet ja arvomaailmat. Se, onko halua palvella sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita, kohtaako yrityksen ja yksittäisten työntekijöiden arvot, on tärkeää hyvän palvelun tuottamiselle.

Johtajat näkivät asenteiden lisäksi rohkeuden puutteen suureksi haasteeksi. Ihmiset piiloutuivat liikaa yrityksen sääntökirjojen taakse, eikä uskalleta siinä hetkessä harkita ja tehdä itse päätöstä. ”Liian moni meistä menee edelleen piiloon jonkun sisäisen tai ulkoisen sääntökirjan tai konseptin taakse, ei toimita tarpeeksi tilanteen mukaisesti.” Liian usein joudutaan palaamaan asiakkaalle, kun on kysytty esimieheltä vastausta. Rohkeuden puute saattaa myös liittyä johtajien ja esimiesten ajattelutapoihin vallasta luopumiseen ja johtamiseen eri tavalla. Johtaminen nähtiin yhtenä haasteena ja todettiin, että siihen pitää kiinnittää huomiota.

Asiakasrajapinnassa nähtiin huono joustavuus ja nopeus muuttua palvelukulttuurin haasteiksi. Yrityksen pitäisi olla valmis reagoimaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. ”Meidän pitäisi elää tässä ajassa ja olla valmiita muuttamaan, kun asiat meidän ympärillä muuttuu.” Lisäksi byrokratia pienissä asioissa yrityksen sisällä koettiin olevan yksi haaste. Monenlaisten paperien täyttäminen vie aikaa asiakastyöltä, asiakasrajapinnassa todettiin.

#### 4.1.4 Yhtenäinen palvelukulttuuri ja sen vaikuttavuus omaan toimenkuvaan

Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä kysyttiin, onko talon sisällä yhtenäinen palvelukulttuuri. Kaikki oli sitä mieltä, että suurin osa toimii samalla tavalla ja koko ajan enemmän ja enemmän. ”Suurin osa toimii samalla tavalla, mutta täällä on paljon suuria persoonia töissä.” Kuitenkin jokaisella työntekijällä on oma persoonallisuus ja persoonallinen ote, joka tulee esiin myös asiakaskohtaamisissa. Se vaikuttaa siihen, että toimitaan hieman omalla tavalla. Sitä ei kuitenkaan koettu huonoksi asiaksi asiakasrajapinnassa. Lisäksi mainittiin, että esimiesten

tulee pitää huolta palvelukulttuurin noudattamisesta ja siitä, että pysytään annettujen linjojen sisäpuolella.

Palvelukulttuurin todettiin vaikuttavan omaan toimenkuvaan, mutta sitä ei ajatella kun ollaan kentällä tekemässä työtä asiakkaiden parissa. Yksi haastateltava totesi, että toimii yritystä kunnioittaen, mutta ei ajattele asiaa sen enempää päivittäisessä työssä. Asiakasrajapinnassa toimitaan tilanteen mukaan, ja on tilanteita, joihin ei ole selkeitä ohjeita. Tällöin kuitenkin pyritään toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti.

#### 4.1.5 Palvelukulttuuri kilpailutekijänä

Johtajat kokivat palvelukulttuurin merkityksen kilpailutekijänä tärkeäksi. Sen merkitys on nouseva, se joka kehittää palveluaan ja palvelukulttuuriaan on kilpailijoitaan parempi. ”Pidemmän korren nappaa se, joka kehittää palveluaan ja palvelukulttuuriaan.” Enää ei kilpailla pelkästään toimitusajalla ja hinnalla. Palvelulla pystytään erottautumaan kilpailijoista, se tuo myös yritykselle kannattavuutta. Kun asiakas saa hyvää ja tasalaatua palvelua koko yritykseltä, on todennäköisempää että asiakas kuluttaa enemmän rahaa yrityksen tarjoamille palveluille.

Asiakasrajapinnassa todettiin, että asiakkaat arvostavat hyvää palvelukulttuuria. Hyvällä palvelulla pystytään erottautumaan kilpailijoista. Hyvä palvelukulttuuri vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen, tulokseen ja suosituksiin. Asiakasrajapinnassa nähtiin, että kilpailuetua voidaan saada sitomalla asiakas mukaan palvelukulttuurin luomiseen. ”Asiakkaankin voi sitoa palvelukulttuurin luomiseen sillä tavalla, että teet asioita yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas hoksaa, että pystyy itse vaikuttamaan tilanteeseen omalla toiminnallaan.”

#### 4.1.6 Ulkoinen palvelukulttuuri tulevaisuudessa

Johtajilta kysyttiin millaisena he näkevät yrityksen palvelukulttuurin vuonna 2020. Yritys nähtiin isona globaalina yrityksenä. Palvelukulttuurin kehittäminen jatkuu systemaattisesti ja se ei saa muuttua yrityksen koon mukaan. Hyvä palvelukulttuuri tulee säilyttää, ja se tulee ottaa käyttöön mahdollisuuksien mukaan globaalisti.

Tulevaisuudessa kaikki yrityksessä ovat kehittyneet paremmiksi asiakaspalvelijoiksi. Koko organisaatio puhalttaa yhteen hiileen ja tekee asioita yhteisen edun eteen. Ulkoisiin asiakkaisiin ollaan aktiivisemmin yhteydessä, ja tiedetään sekä tunnistetaan asiakkaan tarpeet jo ennen asiakasta itseään. Osataan puuttua aktiivisesti asiakkaan tilanteisiin ja tarjotaan innovatiivisia asiakaskokemuksia. Erottaudutaan kilpailijoista omaleimaisella ja erinomaisella palvelukulttuurilla.

#### 4.1.7 Hyvä palvelu

Puolet molemmista vastaajista totesi, että hyvä palvelu on kuuntelevaa, ystävällistä, luvattun mukaista, tarpeiden tunnistamista ja joustavaa. Muutama totesi myös, että hyvä palvelu ylittää asiakkaan odotukset.

Asiakasrajapinnassa huomioitiin peruskäytöstavat, kuten tervehtiminen kuuluvaksi hyvään palveluun. Myös se, että ollaan itse yhteydessä asiakkaisiin, on hyvää palvelua asiakkaalle. Haastatteluista ilmeni, että uutuuksista pitäisi kertoa asiakkaille enemmän, myös asiakkailta on tullut tällaista palautetta.

Johtajien mielestä hyvää palvelua on, kun ongelma ratkaistaan ennen kuin asiakas itse ehtii siihen reagoimaan tai edes huomaamaan sitä. Oma-aloitteisuus ja palvelutilanteessa läsnä olominen kuuluu hyvän palvelun edellytyksiin. ”Hyvä palvelu tuo lämpimän fiiliksen vastaanottavalle puolelle, saat sen mitä tulit hakemaan ja niin miellyttävällä tavalla, että siitä jää fiilis uniikista kokemuksesta.”

#### 4.2 Benchmarking-tulokset

Alkossa on aloitettu vuonna 2007 kehittää myyjien palvelua. Vuonna 2012 siellä on aloitettu WAU-hanke, josta lisää myöhempana. Alkossa on huomattu että asiakaskokemus syntyy kun ostoksilla käyminen on vaivatonta, valikoimat vastaavat kysyntää, palvelu on aktiivista ja myymälät hienostuneita ja virikkeellisiä. Vaikka tehokkaat sisäiset prosessit ovat tärkeitä, eivät ne kiinnosta asiakkaita. (Pennanen 2013). Alko arvioitiin Taloustutkimuksen selvityksessä olevan vuoden 2012 paras vähittäiskaupan asiakaspalvelija Suomessa (Taloustutkimus). Tämä on paras todistus siitä, että muutos Alkossa on onnistunut.

Alkossa hyvän asiakaspalvelun takana nähdään olevan hyvä johtaminen. Ihmisiä tulisi johtaa tekemään asioita eikä johtaa numeroita ja asioita. Kun oma henkilöstö on tyytyväinen, asiakastyytyväisyys lisääntyy. Tämän johdosta myös liikevaihto paranee. Alkossa nähdään, että kulttuurin pitää kannustaa asiakaspalvelijoita itsenäiseen ajatteluun ja luoviin ratkaisuihin, joissa yrityksen ohjekirjaa tärkeämpi voi olla asiakastarve. Esimiehiltä tämä vaatii luottamusta. Johdon ja esimiesten täytyy myös ymmärtää, että myyjillä on usein paras näkemys ja ymmärrys asiakastarpeesta. (Pennanen 2013.)

Konkreettisena palvelukulttuurin parannustoimena Alko on kehittänyt WAU-hankkeen. Hankkeen keskeinen tavoite oli saada asiakaspalveluun oikea tunne, koska pelkkä tuoteosaaminen ei tuo erinomaista asiakaskokemusta. Asiakaspalvelija tulee osata reagoida yllättäviinkin tilanteisiin ja osata asettua asiakkaan asemaan silloin kun asiakas on läsnä. Hankkeessa hyö-

dynnettiin WAU-lähettiläitä. Yhtiö valitsi 22 henkilöä myyntiorganisaatioista, joista jokainen kiertää kaikki myymälät läpi. Lähettiläiden tehtävänä on levittää parhaita kokemuksia myymälöistä toisiin ja kannustaa palvelukulttuurin kehittämiseen. Tavoitteena on saada lähettiläiden avulla myyntihenkilöstö kehittämään palvelua ja hakemaan onnistumisia. Alkon henkilöstöjohtajan mukaan yli 60 miljoonaa asiakaskohtaamista hoitavan joukkueen ideat voittavat yleensä johdon ideat mennessä. Palvelukulttuurista on rakennettava pitkäaikaisen kilpailuedun lähde. (Pennanen 2013.)

Huoltokukko on matkapuhelimien korjaamiseen ja näyttöjen vaihtamiseen erikoistunut yritys. Valitsin tämän yrityksen benchmarkingiin koska yritys on omaperäinen. Se toimii eri tavalla kuin muut alan isot yhtiöt. Huoltokukossa ollaan sitä mieltä, että kun puhelin menee rikki, sen voi aina korjata. Liiketoiminta-ajatuksena on ollut erottautua hyvällä asiakaspalvelulla. Huoltokukko tarjoaa palvelua nopeasti, puhelin luvataan huoltaa tunnissa. Jos yritys tyrii, lupaa se ostaa uuden laitteen rikkoutuneen tilalle. Yrityksessä ollaan ennemmin valmiita ottamaan itse takkiin rahallisesti, kuin että asiakkaat jätettäisiin pettyneiksi. Jos asiakas on tuomassa huoltoon puhelinta, jossa on vielä ostotakuuta jäljellä, huoltokukossa suositellaan viemään puhelin valmistajalle korjaukseen. Monet kuitenkin haluavat saada puhelimensa takaisin tunnissa viikkojen sijaan. Tämä on yksi kilpailuetu hyvän asiakaspalvelun lisäksi. (Karpunen 2013, 11.)

Muista benchmarking kohteista nousi esiin tapauksia, joissa organisaatio ja asiakas kehittävät yhdessä palvelukulttuuria. Seuraavassa on yksi case, miten asiakkaan kanssa voidaan toimia. Johtamistaidon Opisto toteutti pilotoinnin asiakkaan kanssa palvelukulttuurin systemaattisesta kehittämisestä vuonna 2011. Pilotoinnin tavoitteena oli osallistaa asiakkaan palveluhenkilöstö mukaan kehittämään asiakaslähtoisempää arkea. Menetelmänä käytettiin tarinapajoja, ryhmätöitä ja draamapedagogisia palvelumuotoilusimulaatioita. Yhdessä he rakensivat tavoitteita tukevan toimintamallin. Pilotointiin osallistuneet henkilöt puhuivat vahvasti sitoutumisen, innostuksen ja itsensä peliin laittamisen tärkeydestä. Kun henkilöstön vahvuuksia nostettiin systemaattisesti esille asiakasnäkökulman kannalta, saatiin lisähyötynä henkilöstön osallisuutta jaettua kokeneilta tekijöiltä uusille sekä osastoilta toisille. Palveluorganisaatio on jatkuvasti tiiviissä vuorovaikutuksessa sekä ulkoisten että sisäisten toimijoiden kanssa. Johtamisen avulla tulee tavoitella palvelukulttuurin muutosta kohti asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria. Hyvä johtaminen kannustaa, motivoi sekä ohjaa omalla esimerkillään asiakasrajapinnassa toimivien työtä. Lisäksi hyvä palvelujohtaminen koostuu kyvystä luoda, ylläpitää ja kehittää pitkäaikaisia asiakas- ja yhteistyösuhteita. Yllämainitusta esimerkitapauksesta voidaan todeta, että vuorovaikutteinen johtaminen on tärkeää palveluliiketoiminnan tuloksellisen kehittämisen kannalta. (Eklund 2011.)



### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Palvelukulttuuri on abstrakti käsite ja tarkkoja numeerisia mittareita ei voida asettaa. Jos tutkimus uusittaisiin, tulokset palvelukulttuurin kehittämistä eivät pysy täysin samana, tai ei ainaakaan pitäisi pysyä. Palvelukulttuurin yrityksen sisällä tulisi kehittyä jatkuvasti. Jos saataisiin samat vastaukset, voitaisiin todeta, että palvelukulttuuri ei ole kehittynyt eteenpäin.

Tutkimuksessa oikeiden asioiden tutkimiseen vaikutti se, että haastatellut käsittivät kysymykset hieman eri tavalla kuin alkuun oli ajateltu. Tästä johtuen tutkimuksessa ei pysytty alkupe-  
räisessä ajatusmallissa, vaan se muuttui jatkuvasta haastatteluiden edetessä. Varsinkin kun haastatellut toimivat hyvin erilaisissa tehtävissä. Tämä antoi uutta näkökulmaa myös tutkimuksen kannalta, ja vaikutti siihen mitä oikeasti kannatti ottaa huomioon sekä kehityskoh-  
teiksi.

Vertailukohtaa tutkimuksen tuloksiin Yritys X:n sisällä ei suoranaisesti ole käytettävissä ulkoi-  
seen palvelukulttuurin osalta. Niitä yritettiin löytää benchmarkingin avulla muiden yritysten toiminnasta.

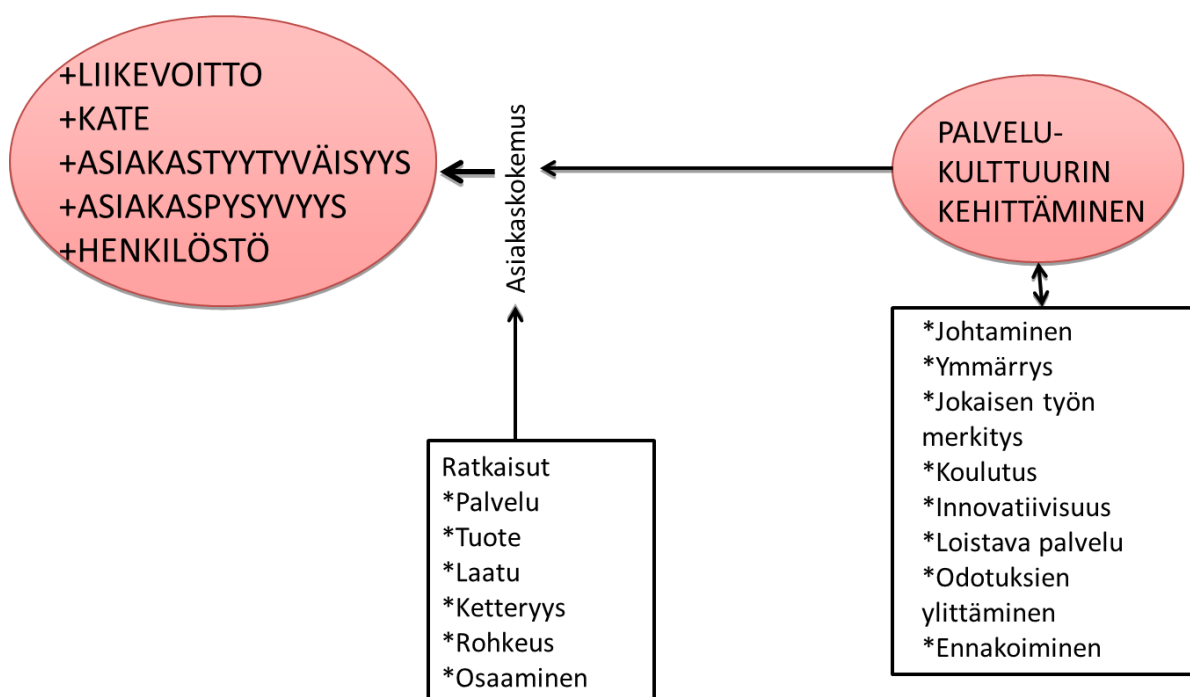
## 5 Johtopäätökset

Palvelukulttuuria ei saisi koskaan pitää täydellisenä. Sen tulee koko ajan muuttua ja kehittyä ympäristöä mukaillen. Siitä on rakennettava pitkäaikaisen kilpailuedun lähde ja sitouduttava asiakkaaseen tunnetasolla, sekä tunnistaa asiakkaan tarpeet ennen asiakasta itseään.

Yritys X:llä on tällä hetkellä jo hyvällä pohjalla oleva palvelukulttuuri. Johdossa on ymmärret-  
ty palvelukulttuurin tärkeys ja sen merkitys. On kuitenkin hyvä muistaa, että palvelukulttuu-  
rinkin tulee muuttua ympäristön ja ajan muuttuessa. Se ei voi jämähtää paikoilleen.

Yritys X:n tulisi kehittää nykyistä palvelukulttuuriaan kohti omaperäistä ja innovatiivista kult-  
tuuria, jossa kukaan ei pelkää laittaa itseään likoon. Tällaisessa palvelukulttuurissa uskallet-  
taisiin olla rohkeita ja kokeilla ennakkoluulottomasti uusia asioita ja ideoita. Ei pelättäisi ot-  
taa riskejä, mutta ollaan kuitenkin realisteja siinä, että kaikki kokeilut ei välttämättä onnis-  
tu. Kuten haastatteluistakin ilmeni, Yritys X on aika jäykkä toimimaan. Tätä voisi yrittää  
muuttaa niin, että ei oltaisi niin jäykkiä vaan uskallettaisiin leikitellä ajatuksilla ja tutkittai-  
siin sekä kyseltäisiin enemmän. Ihan asiakasrajapinnassakin voisi enemmän asiakkaiden kanssa  
yhdessä kehitellä uusia mahdollisuuksia palvelemiseen.

Omannäköisellä innovatiivisella palvelukulttuurilla saadaan luotua kilpailijoihin nähden etua, jota heillä ei ole. Tällä hetkellä kilpailu Yritys X:n toimialalla on alkanut kiristyä, joten on ehdottoman tärkeää kehittää etua kilpailijoihin nähden. Tuotteet ja palvelutarjoama kuitenkin on melko samanlaista, joten palvelukulttuurilla pystytään erottautumaan. Uniikilla palvelukulttuurilla vaikutetaan myös haluttavuuteen työnantajana, palveluntarjoajana ja yhteistyökumppanina.



Kuvio 3: Palvelukulttuurin kehittämisen vaikutukset

Kuvio 3 on mukaelma erään haastatellun henkilön piirtämästä kuvioista, joka kertoo miten palvelukulttuuria voitaisiin kehittää Yritys X:n sisällä. Palvelukulttuurin kehittämisellä pyritään kasvattamaan liikevoittoa, parantamaan katetta ja erottautumaan kilpailijoista. Kun palvelukulttuuria kehitetään paremmaksi myös asiakastyytyväisyys ja -pysyvyys tulevat todennäköisesti kasvamaan, vaikka ovatkin tällä hetkellä jo hyvällä tasolla. Palvelukulttuurin kehittäminen vaikuttaa myös henkilöstöön. Henkilöstön asenteet ja arvot muuttuvat vastaamaan enemmän yrityksen näkökulmaa. Myös henkilökunnasta tulee osaavampia, rohkeampia sekä erinomaisia asiakaspalvelijoita. Palvelukulttuurin avulla pyritään myös luomaan asiakkaille asiakaskokemuksia. Siihen vaikuttaa yrityksen tarjoamat palvelut, tuotteet, laatu, yrityksen ketteryys ja joustavuus sekä rohkeus ja osaaminen. Näiden kaikkien tulee myös muuttua ympäristön tarpeiden mukaan. Viimeisenä ovat keinot, joilla kehitetään Yritys X:n palve-

lukulttuuria ja etenkin ulkoista palvelukulttuuria. Tärkeässä roolissa on johtaminen. Johtamisella pitää luoda yhteistä ymmärrystä ja käsitystä siitä miten ollaan palvelemassa asiakasta. Henkilöstön jatkuva kouluttaminen vaikuttaa myös kaikkeen yrityksen toimintaan. Jotta pystytään tarjoamaan loistavaa palvelua ja ylittämään sekä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita, on henkilöstö ja sen oikeanlainen johtaminen avainasemassa. Lisäksi yrityksen innovatiivisella palvelukulttuurin kehittämisellä pystytään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan sillä kilpailuetua.

## 6 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset pohjautuvat sekä haastattelututkimukseen, benchmarkingiin että teoriaosassa mainittuihin lähteisiin. Kehitysehdotuksiksi saatiin neljä seuraavaa: kokemusten jakaminen, johtaminen, workshopit sekä tämän työn käyttö koulutusmateriaalina Yritys X:n sisällä.

Yritys X:llä on tälläkin hetkellä meneillään toisen työ tutuksi -projekti. Tässä projektissa henkilöt käyvät tutustumassa viikon ajan toisen yksikön toimintaan/työhön. Tähän projektiin voisi yhdistää mukaan palvelukulttuuria ja ottaa siihen mallia Alkon WAU-hankkeesta. Tällä hetkellä toisen työ tutuksi -projektiin osallistuneet eivät jaa kokemuksiaan sen enempään kuin ehkä työkavereiden kanssa. Vaihdon aikana tutustumassa oleva henkilö voisi jakaa omia onnistumiskokemuksiaan asiakkaiden/oman työn parissa vaihtoyksikölle. Myös vastaavasti vaihtoyksikössä voitaisiin kertoa, mitkä ovat heidät parhaimmat onnistumiset asiakkaiden kanssa ja miten ne saavutettiin. Kun vaihdossa ollut henkilö palaa omaan yksikköön, voisi hän kertoa koko omalle yksikölleen kokemuksiaan siitä, mitä toisessa yksikössä tehtiin eri tavalla ja mahdollisesti paremmin, ja mitä omassa toiminnassa pitäisi ottaa huomioon. Mahdollisesti näitä kokemuksia voitaisiin koota yrityksen intranettiin, esimerkiksi yhteiseen blogiin, johon vaihtoon osallistuneet saisivat kertoa kokemuksistaan. Tämän kaiken tarkoituksena olisi jakaa tietoa, ja lisätä tiedonkulkua yksiköittäin sekä kasvattaa yhteisöllisyyttä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat myös palvelukulttuurin kehittämiseen ja siihen miten asiakkaita voidaan palvella paremmin.

Johtaminen on tärkeä osa palvelukulttuurin kehittämistä. Palvelukulttuurin luominen ja kehittäminen lähtee johdosta ja siitä, että johto ymmärtää sen tärkeyden ja on valmiita muuttumaan. Haastatteluista nousi esille rohkeuden puute ihmisten työssä. Tämä puute saattaa liittyä haastatteluiden perusteella myös siihen, että johtajat ja esimiehet eivät halua luopua vallasta. Johtajien tulisi kannustaa esimiehiä sekä esimiesten alaisiaan rohkeampaan omaan ajatteluun ja itsenäiseen päätöksen tekoon. Johtamisessa pitää tukea kaikkia ihmisten itsenäisesti tekemiä päätöksiä. Itsenäiselle päätöksen teolle on tarjottava kuitenkin raamit, joiden sisällä toimia, jotta päätöksiä voidaan tukea. Tällä hetkellä ei uskalleta tehdä tarpeeksi

omia päätöksiä esimerkiksi asiakaskäynneillä. Johtaminen ja esimiestyö ovat tässä tärkeässä asemassa ja siihen on syytä panostaa.

Kappaleessa 3.4 todettiin, että isossa yrityksessä johto ei voi valvoa kaikkia totuuden hetkiä, vaan sen tulee pitää huolta vallitsevasta ilmapiiristä ja johtaa palvelukulttuuria. Hyvää ilmapiiriä ja ulkoista palvelukulttuuria voitaisiin pitää yllä Yritys X:n sisällä kannustuksella, motivoinnilla, asenteiden johtamisella, ymmärtämällä jokaisen työn merkitys sekä mahdollisesti palkitsemisjärjestelmällä. Haastatteluissa suurimmaksi haasteeksi nähtiin ihmisten asenteet. Johtamisessa on tärkeää pitää huolta, että asenteet ja kiinnostus hyvää palvelua kohtaan säilyy, jotta asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Omalla esimerkillä voidaan myös vaikuttaa tähän. Esimiesten tulee kannustaa ja motivoida omia alaisiaan toteuttamaan hyvää palvelua. Ihmisillä pitää olla tunne siitä, että heidän työtään arvostetaan ja ymmärretään sen merkitys.

Benchmarking-osuudessa kerrottiin casesta, jossa palvelukulttuuria kehitettiin yhdessä asiakkaan kanssa. Haastatteluista kävi ilmi, että kun asiakas sidotaan palvelukulttuurin luomiseen ja tehdään asioita yhdessä, saadaan kilpailuetua. Yritys X voisi järjestää asiakkaiden kanssa yhdessä workshopeja, joissa olisi osallisina muutamia eri asiakkaita. Workshopeissa voitaisiin yhdessä kehittää palvelukulttuuria. Tarkoituksena olisi ensinäkin kehittää yhteisen ymmärryksen muodostumista. Löydetäisiin palvelun muutostarpeita, tavoitteita ja kehitettäisiin ratkaisuja. Asiakkaat voisivat myös verkostoitua samalla.

Tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Yritys X:n sisällä myös koulutusmateriaalina. Esimerkiksi esimieskoulutuksissa olisi hyvä korostaa hyvän ilmapiirin vaikutusta henkilöstön kiinnostukseen hyvää palvelua kohtaan. Myös uuden henkilön perehdytyksessä voidaan käyttää hyödyksi tätä työtä. Uusille työntekijöille on hyvä heti alusta alkaen kertoa yrityksen sisällä vallitsevasta palvelukulttuurista, ja siitä mihin sillä pyritään. Lisäksi kerran vuodessa yrityksen sisällä voitaisiin järjestää palvelukulttuurin kehittämis-, ideoimis-/sparrauspäivä. Tällaisella päivällä herätetään ja muistutetaan kaikkia palvelukulttuurin olemassa olost. Ennen tällaisen päivän järjestämistä jokaisessa Yritys X:n yksikössä voitaisiin kysyä henkilöstöltä, anonymisti, mieleen tulleista kehitysehdotuksista miten voitaisiin parantaa palvelukulttuuria. Näin ollen sitoutettaisiin myös henkilökunta paremmin palvelukulttuurin kehittämiseen.

Palvelukulttuuria ja ulkoista palvelukulttuuria pitää kehittää jatkuvasti eteenpäin. Tämä täytyy muistaa huomioida Yritys X:n sisällä. Myös tässä esitettyjen kehitysehdotusten toteuttaminen ja läpivieminen on tehtävä Yritys X:n toimesta. Lisäksi Yritys X:n olisi hyvä itse jatkotutkia palvelukulttuurin merkitystä kilpailutekijänä varsinkin oman alansa sisällä, koska heillä on enemmän tietoa alalla toimivista kilpailijoista ja niiden toimintatavoista.

Yritys X voi luoda halutessaan palvelukulttuuria mittaavat mittarit. Mittarina voidaan esimerkiksi käyttää asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstöntyytyväisyyttä. Näiden mittausten tulokset voitaisiin yhdistää yhdeksi tulokseksi, ja tälle tulokselle voitaisiin luoda oma taulukko, josta selviäisi palvelukulttuurin taso. Henkilöstön tyytyväisyys heijastuu suoraan asiakastyytyväisyyteen. Kun henkilöstö on tyytyväistä, useammin myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Siksi tämä voisi olla yksi hyvä mittari mittaamaan palvelukulttuuria. Muita mittareita, joita palvelukulttuuriin voisi yhdistää, on johdon asettamien tavoitteiden toteutuminen sekä asiakkaiden toiveiden kirjaaminen ja toteutuminen.

## Lähteet

- Antila, L. & Takkinen, N. 2003. Anteeksi, saako täällä palvelua? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WSOY.
- Hannula, P., Inberg, P. & Virta, M. 2012. Palvelua, Kiitos - asiakaspalvelun saloja. Turenki: Kirjapaino Jaarli.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karppanen, A. Intohimona asiakaspalvelu. Myynti & markkinointi 8/2013, 11.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Hämeenlinna: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ström, C.J. 2010. Sisäisen markkinoinnin keinot palvelukulttuurin luomiseen case Bestseller. Vaasan Ammattikorkeakoulu. Vaasa. Opinnäytetyö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

## Sähköiset lähteet

- VTT 2012. Arvioimalla oivallukseen opas matkalle palvelukulttuuriin. Viitattu 23.9.2013.  
[http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK\\_opas.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf)
- Suomisanakirja 2013. Bechmarking. Viitattu 4.10.2013.  
<http://www.suomisanakirja.fi/benchmarking>
- Enklund J. Markkinointi-instituutti. 2009. Viitattu 25.9.2013.  
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/palvelukulttuurin-manifesti>

Estep M. Unitiv.com. 2011. Viitattu 14.11.2013.

<http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/76490/5-Steps-to-Creating-a-Customer-Service-Culture>

Romeadvisors. 2013. Viitattu 14.11.2013.

<http://www.romeadvisors.com/2013/07/26/digitalisoituminen-on-aikamme-suurin-mullistus/>

Ekonomi 2013. Onnellinen työyhteisö on myös tuottava. Viitattu 17.11.2013.

<http://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-mynos-tuottava/>

Human at work. 2013. Viitattu 17.11.2013.

<https://www.facebook.com/humanatwork.fi?filter=1>

Flykt J. Kauppalehti. 2013. Viitattu 5.12.2013

<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarkoittaa>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. Kvalimot. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Viitattu 6.12.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html)

Pennanen R. Wau-palvelu menee asiakkaan sydämeen. 2013. Viitattu: 14.12.2013.

<http://www.talentvectia.com/fi/asiakkaat/alko>

Taloustutkimus Oy. Parasta palvelua saadaan pankeista, kirjastoista, Alkosta ja apteekista. 2012. Viitattu: 14.12.2013.

<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/?x1541726=2604849>

Eklund, J. Osallistaminen palvelujohtamisen menestystekijänä. 2011. Viitattu 14.12.2013.

<http://verkkojulkaisu.viivamedia.fi/pomo/2011/2/16>

Oamk. Pk- yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 15.12.2013.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Karin Consulting. Organisaatiokulttuurin ja arvojen ROI. 2013. Viitattu 28.1.2014.

<http://karinticonsulting.com/organisaatiokulttuurin-ja-arvojen-roi/>

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X:n intranet

## Kuviot

Kuvio 1: Swot nelikenttäanalyysi yrityksen nykytilasta .....	7
Kuvio 2: Palvelun laadun osatekijät (Antila & Takkinen 2003, 22.).....	9
Kuvio 3: Palvelukulttuurin kehittämisen vaikutukset.....	26



## Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset asiakasrajapinnalle .....	34
Liite 2 Haastattelukysymykset johtajille .....	35

## Liite 1 Haastattelukysymykset asiakasrajapinnalle

### Lämmittelykysymykset

1. Työhistoria? Kuinka pitkään ollut talossa? Työhistoria talossa?

### Teema 1: palvelukulttuuri

2. Mitä palvelukulttuuri tarkoittaa sinulle? Mitä ymmärrät sillä?
  - Mitä sinusta kuuluu ulkoiseen palvelukulttuuriin/ mitä ymmärrät sillä?
  - Miten ulkoista ja sisäistä palvelukulttuuria tuodaan yrityksessä esille? Tuovatko johto/esimiehet sitä esille?

### Teema 2: palvelukulttuuri omassa työssä

3. Onko palvelukulttuuri vaikuttanut sinun toimenkuvaasi? Miten? Tukeeko se toimenkuvaasi?
4. Näetkö jotain haasteita nykyisessä ulkoisessa palvelukulttuurissa? Millaisia?
5. Onko talon sisällä yhtenäinen (ulkoinen) palvelukulttuuri, toimiiko kaikki sen tavalla?
  - Kuva millainen palvelukulttuuri talon sisällä on?
6. Näetkö ulkoisen palvelukulttuurin vaikuttavan kilpailutekijänä?
7. Mitä on hyvä palvelu?

## Liite 2 Haastattelukysymykset johtajille

### Lämmittelykysymykset

1. Työhistoria? Kuinka pitkään ollut talossa? Työhistoria talon sisällä?

### Teema 1: palvelukulttuuri

2. Mitä palvelukulttuuri sinulle tarkoittaa? Mitä ymmärrät sillä?
  - Mitä sinusta kuuluu ulkoiseen palvelukulttuuriin? Mitä ymmärrät sillä?

### Teema 2: palvelukulttuuri yrityksessä

3. Miten ulkoista palvelukulttuuria on kehitetty?
  - Onko ollut jotain konkreettisia toimia? Voitko antaa jotain esimerkkejä?
4. Näetkö jotain haasteita nykyisessä palvelukulttuurissa, etenkin ulkoisessa palvelukulttuurissa? Millaisia? Miksi?
5. Millaisena näet Yritys X:n ulkoisen palvelukulttuurin vuonna 2020?
6. Miten näet palvelukulttuurin etenkin ulkoisen palvelukulttuurin vaikuttavan kilpailutekijänä?
  - Mitä hyötyjä sillä on?
7. Mitä on hyvä palvelu?

Lisäkysymys: Miten näet ulkoisen palvelukulttuurin vaikuttavan Yritys X:n brändiin?